

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial

Artículo de Revisión para Seminario de Profundización

Betsy Camila Muñoz Ramos

Bogotá, D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial

Artículo de Revisión Para Seminario de Profundización

Autor: Betsy Camila Muñoz Ramos

Tutor: Francoise Venezia Contreras

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2016

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
1. Introducción.....	5
2. Metodología.....	6
3. Principales Hallazgos.....	6
4. Conclusión.....	11
5. Referencias.....	12

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo revisar los conceptos de liderazgo, clima organizacional y productividad, a fin de encontrar evidencia de la relación existente entre estos conceptos. Se hace una revisión de artículos publicados a través de las bases de datos, y se describe la relación que se ha encontrado entre estas variables organizacionales. Finalmente se revisa el concepto de productividad y se discute como las variables estudiadas podrían tener un efecto sobre ésta.

Palabras Clave: Liderazgo, clima organizacional, productividad empresarial.

Abstract

The present study aimed to review the concepts of leadership, organizational climate and productivity, in order to find evidence of the relationship between these concepts. A review of articles published through the databases is done, and the relationship between these organizational variables is described. Finally, the concept of productivity is reviewed and discussed as the variables studied could have an effect on it.

Key Words: Leadership, organizational climate, business productivity.

1. Introducción

La administración es entendida como el proceso en el cual se planea, organiza, dirige y controla el uso de los diferentes recursos, como el financiero, el humano y el intangible, en pro del cumplimiento de metas planteadas (Chiavenato, 2004), es una actividad realizada por personas, que buscan obtener determinados resultados (Ramírez, 2010). A lo largo de la historia, la administración ha ido tomando fuerza dentro del tejido empresarial de un país, en cuanto son las encargadas de impulsar y activar la economía y el desarrollo social de la nación. Durante muchos años la disciplina administrativa estuvo ligada a temas relacionados con la gerencia, pero al pasar el tiempo esta concepción se ha transformado logrando incorporar la dirección estratégica como un nuevo aspecto para su definición y aplicación (Vélez & Garzón, 2005).

La dirección estratégica incorpora la realidad empresarial, el liderazgo y el pensamiento estratégico (Universidad del Rosario, 2013); concepción relativamente nueva en la administración siendo el liderazgo, sin importar su tipo, el elemento de la dirección que tiene mayor incidencia sobre las personas y sobre los procesos organizacionales. Es por esto que resulta determinante estudiar la influencia del liderazgo, es decir el efecto que éste produce, al igual que el tipo de poder que ejerce, la asignación de recursos y el intercambio social de valores o costumbres (Talcott & Montiel, 1964).

Adicionalmente, la noción de liderazgo no se puede desligar del concepto de cambio, el cual en las actuales circunstancias es un factor clave y determinante, no solo en la gestión administrativa, sino también en las distintas esferas mundiales. Por consiguiente, cuando se ejerce el liderazgo se modifican situaciones, y se abandonan las prácticas establecidas, influyendo en las estructuras y comportamientos (Escudero, Delfin, & Arano, 2014), con el fin de implementar nuevas formas de hacer las cosas en respuesta a las necesidades del contexto, por lo cual se está hablando de un cambio. Cuanto mejor responda a estas necesidades del entorno, más efectivo será entonces el liderazgo ejercido.

Teniendo en cuenta lo anterior, para que una organización funcione correctamente y logre ser perdurable en su operación, debe adaptarse al cambio, modificando sus procesos, que afectan tanto a la dirección como a la gerencia. Para la dirección de las organizaciones han surgido a lo largo de la historia, varios tipos de liderazgo que han venido evolucionando y ajustándose a las necesidades de las organizaciones de acuerdo con cada periodo histórico. Ahora bien, gracias a las diversas clases y formas de ejercer el liderazgo, es posible afirmar que cada tipo de liderazgo influye de manera diferente en los trabajadores que reciben su influencia. Ejemplo de ello es el efecto diferencial que genera el liderazgo transformacional frente al transaccional. Los líderes transformacionales producen cambios en sus colaboradores, concientizándolos acerca de la importancia que tiene sus funciones y tareas con el logro de los objetivos finales planteados (Martin & Castro, 2007). Debido a lo anterior, se puede decir que el liderazgo transformacional genera efectos favorables en el clima laboral, la cultura organizacional y la productividad de la organización (Lupano & Castro, 2005).

2. Metodología

Se realizará una revisión de la literatura sobre el liderazgo, el clima laboral y la productividad, para identificar la relación que se da entre estos factores organizacionales. Se consultaron principalmente artículos de revistas científicas y distintas fuentes académicas sobre el tema.

3. Principales Hallazgos

Intentar llegar a una definición exacta de liderazgo no es tarea sencilla, pues existen múltiples factores que participan en el proceso de liderar, como lo mencionan Hughes, Ginnett y Curphy (2007), existen otros aspectos clave como los seguidores y la situación, los cuales deben estudiarse en su conjunto para comprender mejor los procesos de liderazgo, esto es lo que se

conoce como marco interaccional del liderazgo, en el cual no se puede concebir un líder sin seguidores. Por otra parte, resulta importante estudiar los efectos de liderazgo dentro de la organización, pues este influye en el sistema de valores, el cumplimiento de tareas por parte de los empleados, la calidad de su trabajo y la orientación a las metas organizacionales de cada individuo (Aguera, 2004).

Dos tipos de liderazgo son los de mayor reconocimiento en la actualidad, el liderazgo transformacional y el transaccional. El primero guarda relación con el cambio, movilizándolo el recurso humano hacia los niveles más altos de satisfacción, mediante el desarrollo de habilidades que permitan conseguir más de lo esperado por los colaboradores (Palomo, 2010). Es decir que se encuentran en constante superación dando más de lo que en un principio se imaginaban y logrando trascender los intereses organizacionales sobre los propios (Ganga & Navarrete, 2014). Este estilo se enfoca en el líder como agente de cambio, el cual motiva a sus seguidores constantemente y promueve el compromiso de cada miembro, prestando especial atención a las cualidades, los valores y las creencias, pues busca generar relaciones y brindar significado a las actividades realizadas (Arévalo, Tikhomirova, & Trejo, 2015). Este tipo de liderazgo es clave para potenciar el cambio, fundamentándose en la confianza (Contreras & Barbosa, 2013) y en el incremento de las capacidades de los miembros para tomar decisiones o resolver problemas de manera individual o colectiva (Bernal, 2000).

Por otra parte el liderazgo transaccional enfatiza más su labor al mantenimiento del 'status quo', premiando o sancionando el rendimiento de los seguidores según sea el resultado esperado por el líder (Rozo & Abuanza, 2010), es decir que este último ofrece ciertos beneficios a su seguidor por la realización de una determinada tarea, promoviendo al mismo tiempo la negociación entre ambos (Espinosa, Contreras, & Barbosa, 2015). Así mismo, este tipo de liderazgo está más ligado al cambio planificado de manera tradicional, pues los líderes generan una serie de estrategias que le permiten garantizar el cumplimiento de prácticas, procesos y procedimientos para lograr los resultados deseados (Contreras & Barbosa, 2013). Otra de las características predominantes en este estilo es que se suelen monitorear muy de cerca las actividades de los subordinados, a fin de evitar errores, el incumplimiento de las normas y minimizar las desviaciones en los procedimientos (Nader & Castro, 2007), pues si esto llega a ocurrir el empleado podría recibir una sanción o acción correctiva.

Como se puede evidenciar, la esencia y la forma de ejercer ambos tipos de liderazgo son diferentes, más no excluyentes, por esto es importante analizar el efecto que tiene cada uno. Los efectos positivos del liderazgo transformacional son percibidos por toda la comunidad, pues cuando se tiene un trabajador motivado y comprometido con el logro de la misión corporativa, este logra apartar sus propios intereses para enfocarse en los colectivos (Bracho & García, 2013). Adicionalmente, contempla varias dimensiones, el carisma, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y el liderazgo inspiracional (Palomo, 2010), por lo que fácilmente se puede relacionar con la innovación, pues no teme al cambio y a nuevas perspectivas, pues contempla el futuro, genera inspiración, grande motivación y compromiso. Así mismo, está abierto a nuevos retos y tendencias, lo que genera una mejora en el desempeño de los trabajadores.

Ahora bien, el liderazgo transaccional se puede asemejar a la gerencia, pues con el sistema de recompensas propuesto busca el mantenimiento y el control (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2008), teniendo una visión de corto plazo, sin motivar de manera adecuada a los seguidores para que estos logren potencializar sus resultados. Aunque este se enfoque en la transacción, es preciso aclarar que no necesariamente es inadecuado, pues puede operar y alternarse al tiempo con otros estilos de liderazgo como el transformacional (Rozo & Abuanza, 2010), potencializando los resultados del liderazgo sobre los seguidores o trabajadores (Mesa, 2015).

La diferencia clave entre de ambos tipos de liderazgo, según Burns (1978) se encuentra en su propósito de intercambio; por lo cual, afirma que estos son polos opuestos. Es decir que si el objetivo es intercambiar cosas se está bajo el tipo transaccional, mientras que si se quieren elevar niveles de satisfacción, moralidad y motivación para modificar aspectos organizacionales se denomina transformacional (Ayoub, 2010). Sin embargo, Bass (1981) sostiene que son independientes, pues el transformacional lleva la motivación del colaborador a tal punto que lo compromete con lo que el líder o la organización quieren conseguir, cambiando sus intereses y metas en el trabajo, por lo que un líder puede aplicar ambos estilos en intensidades y cantidades diferentes, dependiendo de las necesidades que presente su organización.

Teniendo en cuenta que el liderazgo determina en gran parte el crecimiento, desarrollo y desempeño no solo de las personas sino también de las organizaciones, ha de implementarse el modelo o tipo que potencialice de la mejor manera los factores de la organización, los cuales le permitan ser competitiva, destacarse y generar una ventaja frente a las demás empresas del sector. En este sentido, se ha logrado corroborar que si los directivos emplean la mayor parte del tiempo estilos transformacionales frente a transaccionales, pueden tener mayor impacto e influencia en los resultados de sus colaboradores, pues es determinante en la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción de los seguidores (Mendoza, García, & Uribe, 2014). En este punto es en donde se evidencia el efecto que tiene el liderazgo en todas las esferas de la organización, en su clima laboral y su cultura (Ekvall & Ryhammar, 1997).

Por otra parte, el clima organizacional o laboral es el resultado de las diferentes interacciones sociales que mantiene las personas dentro de la compañía, proceso que es influenciado por el sistema de valores, actitudes, creencias, por el ambiente y por todos los factores que componen el entorno interno (Méndez, 2006). En la actualidad existen dos perspectivas para enmarcar el clima de una organización, la primera es entenderlo como la suma del clima psicológico individual y la segunda es como un atributo propio de la organización resultado de procesos sociológicos y organizacionales (Verdú & Ramos, 2012).

Con lo anterior, se puede determinar desde cualquier perspectiva que el clima afecta de manera directa a las personas que se encuentran dentro de la organización, incidiendo en su motivación, salud, desempeño, productividad, afecto al trabajo y satisfacción, (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010). Es curioso, pues el líder también influye directamente en estos factores, por lo se puede pensar que el líder ejerce una fuerte presión sobre el clima y viceversa. Para que exista un buen clima dentro de la organización, es indispensable que el liderazgo que se ejerce dentro de la misma sea eficaz, es decir que se debe analizar cada situación en particular para saber que estilo adoptar (Alves, 2000). Con esto podemos ver que el estilo de liderazgo que se adopte debe ser flexible, lo cual contribuirá a desarrollar una cultura autentica y propia (Contreras, Juarez, Uribe, & Mejia, 2009), dentro de la cual cada individuo trabaje en pro de los mismos objetivos.

A su vez, existen elementos característicos del clima organizacional, como lo son: el ambiente físico y social, las características personales y estructurales y el comportamiento organizacional, siendo determinante en su definición la percepción que cada persona tenga de estos (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). Adicionalmente, el clima se crea gracias a las interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, entendido este como la cultura organizacional (Jaime & Araujo, 2007). Si bien, tanto la cultura como el clima tiene elementos en común, estos no pueden entenderse como iguales, pues la cultura hace referencia a significados compartidos, mientras que el clima a las percepciones compartidas sobre el comportamiento de la empresa, simplemente son dos conceptos que están relacionados entre sí (Moran & Volkwein, 1992).

Lo anterior permite demostrar la importancia que tiene el clima y la cultura dentro de una organización, pues estas deben procurar las mejores condiciones para mantener a las personas motivadas, que se esfuercen por las metas personales y organizacionales (Gonzalez & Parra, 2008). Parte de esta tarea corresponde a los líderes, pues ejercen un papel activo en la formación y el reforzamiento del clima y la cultura, son quienes determinan que se debe medir, atender y controlar (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Finalmente, respecto a la productividad puede afirmarse que no existe una única y exacta definición y menos aún, se tiene certeza de cómo medirlo. A lo largo de la historia se han dado diferentes definiciones, logrando diferenciarse entre el enfoque tradicional y el moderno, el primero relaciona la productividad con la eficiencia organizativa, es decir la cantidad de producto que logra obtenerse en un periodo determinado de tiempo (Rodríguez, Caldera, & Vega, 2007). En cualquier caso, cuando se habla de productividad se hace referencia al uso eficiente de los recursos que tienen disponible una organización, lo que le permite utilizar de mejor manera la mano de obra, la materia prima, reducir costos, entre otras optimizando así los resultados de la empresa (Rodríguez, 2013).

El papel que juega la productividad dentro de una organización es clave para su desempeño, así mismo, se debe tener en cuenta que ésta no solo compete a los directivos, sino también a cada uno de los trabajadores, por esto debe formar parte del quehacer diario de la empresa y de los objetivos de cada persona, convirtiéndose así un proceso de mejora continua

(Cantillo & Daza, 2011). Para esto, se deben garantizar a los colaboradores condiciones óptimas para la realización de su trabajo, junto con un tipo de liderazgo y unas técnicas de gestión adecuadas que le permitan lograr adhesión y el compromiso con la empresa, motivación y por último el incremento de su productividad (De la Hoz, 2013).

Aquí se observa nuevamente la importancia del líder, el cual debe preocuparse en primera instancia por su capital humano, siendo facilitador, integrador, orientador, generador de confianza; apoyando, comunicando y motivando de manera adecuada a su fuerza laboral (Prada, 2013) , para que los colaboradores logren tener seguridad y realice un trabajo óptimo. De acuerdo con los estudios, el liderazgo transformacional permite al líder ser y hacer lo descrito anteriormente, pues el equipo se estimula e inspira de manera colectiva, identificándose cada miembro con las metas del equipo, lo que le permite ser altamente productivo (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2014).

Bajo esta línea, el liderazgo no solo afecta de manera directa la productividad, sino que también es el aspecto que más incide en el clima (Pedrajar & Rodríguez, 2004), el cual a su vez determina el adecuado desempeño de la empresa. Con esto se puede pensar que la productividad, el clima organizacional y el liderazgo están directamente correlacionados (Cuadra & Veloso, 2007), es decir que si se modificará alguno de ellos, sus consecuencias incidirían en los otros.

4. Conclusión

Como conclusión se puede afirmar entonces que el liderazgo es elemento más influyente de la dirección estratégica, que afecta de manera directa a la organización. Elemento que por su peso y fuerza debe responder y adaptarse a cada uno de los cambios que surjan a través de la operación, pues con esto se garantiza la eficacia y efectividad del mismo.

Si bien no existe un tipo ideal de liderazgo, se deben tener en cuenta las características particulares de cada organización, ajustándose este a la situación y/o momento en el cual se encuentre la empresa, logrando aplicar gracias a esto diferentes estilos de liderazgo en una misma organización. Sin embargo, por los aspectos que conforman el liderazgo transformacional, enfocado siempre a motivar a las personas para que den lo mejor de sí y trabajen en pro de las metas organizacionales, este genera efectos favorables sobre el clima, la cultura organizacional y la productividad.

Así mismo, por clima se entiende como aquella percepción acerca de las normas, los valores y creencias que existen dentro de la compañía, a la cual se suman todas las interacciones sociales que se dan en la misma, por lo cual se puede asegurar que este afecta la motivación, el desempeño y la productividad de los trabajadores. Ahora bien, existen diversas definiciones acerca de la productividad, pero en esta ocasión se entiende como el uso eficiente de los recursos (humano, intelectual, monetario, entre otras), que permite optimizar los resultados organizacionales.

En este sentido, se puede evidenciar que la, el liderazgo, la los colaboradores y la productividad son factores fundamentales para que una empresa sea competitiva. Un buen líder mantiene motivados a sus empleados, lo que incide de manera directa en su desempeño, percepción empresarial y productividad. tu no hablas de cultura si de clima

5. Referencias

Aguera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Benemérita, Universidad Autónoma de Puebla.

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Orgnizacional. *Psicología del Deporte, Universidad Autónoma de Barcelona*, 9(1-2), 123-133.

Arévalo, V., Tikhomirova, A., & Trejo, A. C. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea: Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*(4), 24-27.

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México D.F: Lulu Enterprises.

Bernal, J. L. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de Educación, Universidad de Zaragoza*, 197-230.

Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.

Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual, Universidad Católica del Norte*(39), 152-164.

Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Reflexión*, 18(2), 7-17.

Contreras, F., Juarez, F., Uribe, A., & Mejia, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.

De la Hoz, G. (2013). La Conciliación Empresa - Familia ¿Humanidad o Gestión? *Real: Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(1), 33-44.

Ekvall, G., & Ryhammar, E. (1997). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126-130.

Escudero, J., Delfin, L. A., & Arano, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*(1), 1-9.

Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Leadership practices and its relationship with the culture in a group of Latin American countries. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 303-317.

Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67), 456-476.

Gonzalez, J. J., & Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 25, 40-57.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo, Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones Organizativas: AEDEM*, 1, 19.

Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.

Martin, N., & Castro, A. (2007). Influences of values on leadership styles: an analysis according to Bass transformational/transactional leadership model. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.

Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Mendoza, I., García, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412 - 1429.

Mendoza, I., Ortiz, M. F., & Parker, H. (2014). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad de la Salle*, 7(27), 25-41.

Mesa, K. (2015). Influencia de la personalidad en el discurso y liderazgo de George W. Bush después del 11 de Septiembre de 2001. *Novatalenta*, 43-98.

Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional- transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.

Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de ciencias sociales (RCS)*, 14(1), 20-29.

Pedrajar, I., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.

Prada, R. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: claves del lidreazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Real: Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(2), 45-50.

Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Real Academia Española. (10 de Septiembre de 2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=LXkg9ir>

Rodríguez, J. D. (2013). La gestión empresarial y la productividad en la empresa Hormas Plásticas Coca-Pérez de la ciudad de Ambato. *Organización de Empresas*, 6-72.

Rodríguez, J., Caldera, j., & Vega, Y. (2007). Productividad organizacional en la mediana industria superior del municipio de Iribarren, Estado Lara - Venezuela. *Compendium*(18), 38-60.

Rozo, S., & Abuanza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Talcott, P., & Montiel, A. (1964). Sobre el Concepto de Influencia. *Revista Mexicana de Sociología*, 363-391.

Universidad del Rosario. (2013). *Documento Descriptivo de la línea de Investigación Liderazgo*. Bogotá.

Vélez, R., & Garzón, M. (2005). La Administración es algo más que Gerencia. *Revista Universidad y Empresa*, 8, 7-30.

Verdú, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(2), 81-98.